

# **Взаимосвязь составляющих направления организационного обучения как способа повышения собственных знаний и школ стратегического менеджмента**

## **The relationship between the components of the direction of organizational learning as a way to improve one's own knowledge and schools of strategic management**

УДК 378; 330.8

DOI: 10.12737/2500-3305-2024-9-5-3-17

### **Тебекин А.В.**

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, профессор кафедры финансово-экономического и бизнес-образования Государственного университета просвещения, заведующий научной лабораторией проблем устойчивого развития Института повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, заведующий кафедрой высшей математики, статистики и информатики Академии труда и социальных отношений

### **Tebekin A.V.**

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanities of Moscow State University. M.V. Lomonosov, Professor of the Department of Financial, Economic and Business Education of the State University of Education, Head of the Scientific Laboratory of Sustainable Development Problems of the Institute for Advanced Training of Managerial Personnel and Specialists

### **Аннотация**

Актуальность представленного исследования определяется тем, что после выхода России из Болонской системы продолжается поиск наилучшего варианта отечественной системы высшего образования как наиболее близкой к периоду последующей профессиональной деятельности человека. В этой связи представляет интерес рассмотрение накопленного исторического опыта подходов к обучению сквозь призму повышения эффективности трудовой деятельности человека.

Целью представленных исследований является выявление взаимосвязи составляющих направления организационного обучения как способа повышения собственных знаний с образовательных позиций и школ стратегического менеджмента как одного из ключевых составляющих практической деятельности.

Научная новизна полученных результатов заключается в определении логической взаимосвязи основных составляющих направления организационного обучения как способа повышения собственных знаний (интуиция, интерпретация, интеграция, институционализация), рассматриваемых с образовательных позиций, с основными школами стратегического менеджмента (включая группы предписывающих,

описывающих и интегрирующих школ), рассматриваемых с позиций практической хозяйственной деятельности.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их учета при построении моделей систем высшего и послевузовского образования.

**Ключевые слова:** взаимосвязь составляющих, направления организационного обучения, способ повышения собственных знаний, школы стратегического менеджмента.

### **Abstract**

The relevance of the presented research is determined by the fact that after Russia's withdrawal from the Bologna system, the search for the best option for the domestic system of higher education as the closest to the period of subsequent professional activity of a person continues. In this regard, it is of interest to consider the accumulated historical experience of approaches to training through the prism of increasing the efficiency of human labor activity.

The purpose of the presented research is to identify the relationship between the components of the direction of organizational training as a way to improve one's own knowledge from an educational standpoint and schools of strategic management as one of the key components of practical activity.

The scientific novelty of the obtained results lies in the definition of the logical relationship of the main components of the direction of organizational learning as a way to improve one's own knowledge (intuition, interpretation, integration, institutionalization), considered from an educational standpoint, with the main schools of strategic management (including groups of prescriptive, descriptive and integrating schools), considered from the standpoint of practical economic activity. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of taking them into account when constructing models of higher and postgraduate education systems.

**Keywords:** relationship between components, directions of organizational training, a way to improve one's own knowledge, schools of strategic management.

### **Введение**

После выхода России из Болонской системы [28] продолжается поиск наилучшего варианта отечественной системы высшего образования [26] как наиболее близкой к периоду последующей профессиональной деятельности человека. В этой связи представляет интерес рассмотрение накопленного исторического опыта подходов к обучению сквозь призму повышения эффективности трудовой деятельности человека.

### **Цель исследования**

Целью представленных исследований является выявление взаимосвязи составляющих направления организационного обучения как способа повышения собственных знаний с образовательных позиций и школ стратегического менеджмента как одного из ключевых составляющих практической деятельности организаций и предприятий.

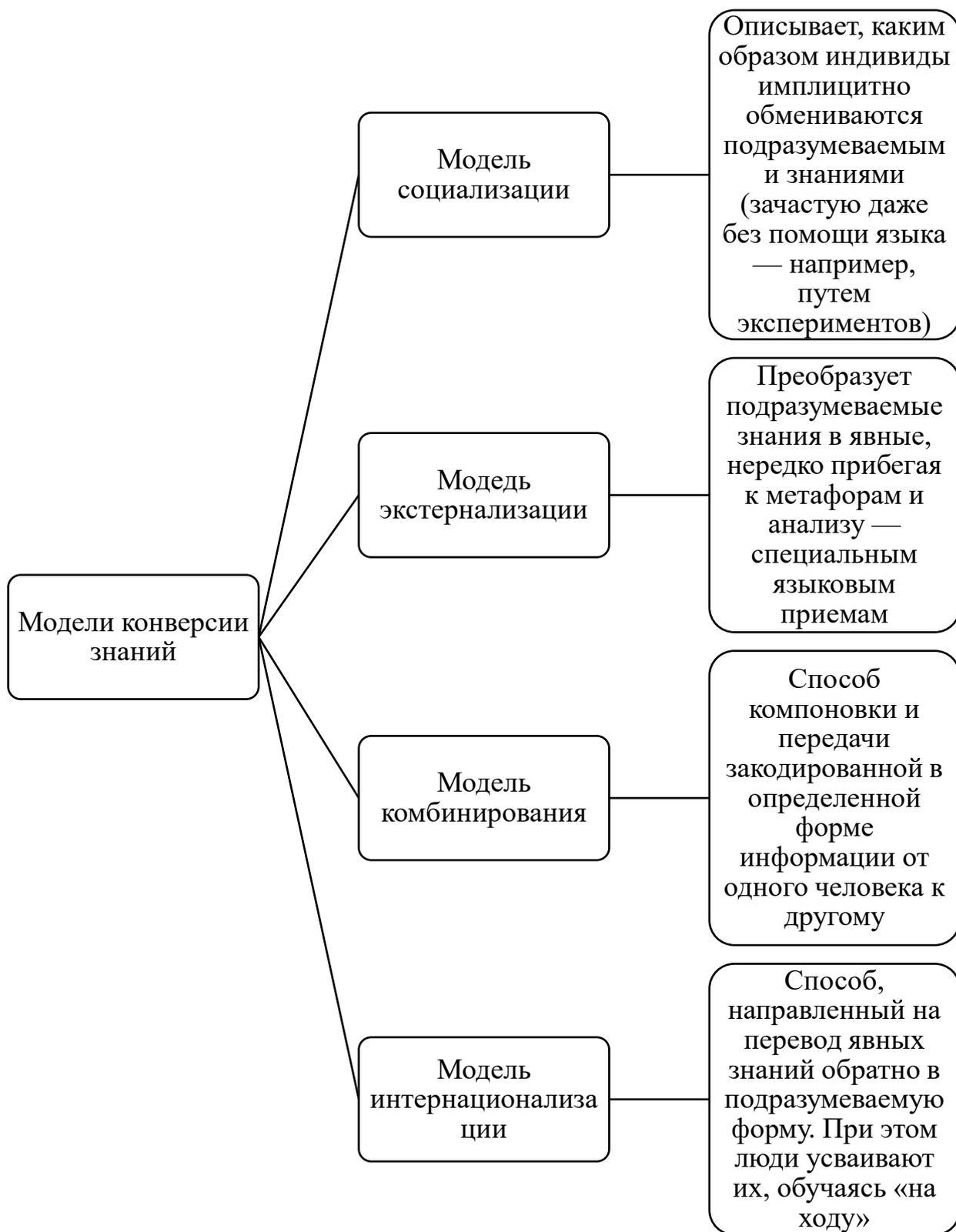
### **Методическая база исследований**

Методическую основу исследований составили известные научные работы представителей школы обучения стратегического менеджмента, внесших вклад в ее развитие, таких авторов как Арджирис К. [1,2], Беттис Р. [4,20], Буасо М. [5], Итами Х., Роэль Т. [16], Кайерт Р., Марч Дж. [8], Коннер К. [6], Кроссан М., Лейн Г., Уайт Р. [7], Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. [27], Нонаки А., Такеути Г. [17], Норманн Р. [18], Прахалад К., [4,6,12-15,20,21], П. Сенге [23], Сталк Г., Тампо М. [25], Эванс П., Шульман Л. [24], Д. Шен [22], Элфринг Т., и Вольберда Х. [9], Г. Хэмел [10-15,21] и др.

Методическую базу исследований составили также авторские научные труды, посвященные исследованию с современных позиций положений школы обучения стратегического менеджмента [29-35, 37-39] и др.

#### **Основные результаты исследований**

В ранее проведенных исследованиях [36] было наглядно продемонстрировано, что модели конверсии знаний А. Нонаки и Г. Такеути [17] (рис. 1) [36], относящиеся к направлению обучения как повышению собственных знаний (рис. 2) [36], и демонстрирующие процесс перехода из неявных знаний в явные, тесно связаны (рис. 3) [36] с предписывающими и описывающими школами стратегического менеджмента (рис. 4) [40].



**Рис. 1.** Модели конверсии знаний А. Нонаки и Г. Такеути [36]

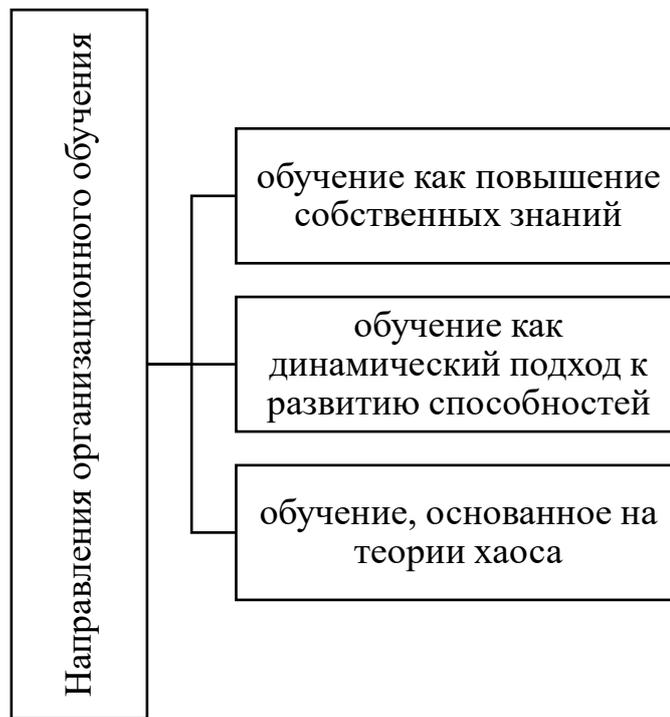


Рис. 2. Перспективные направления организационного обучения, в школе обучения стратегического менеджмента [36]

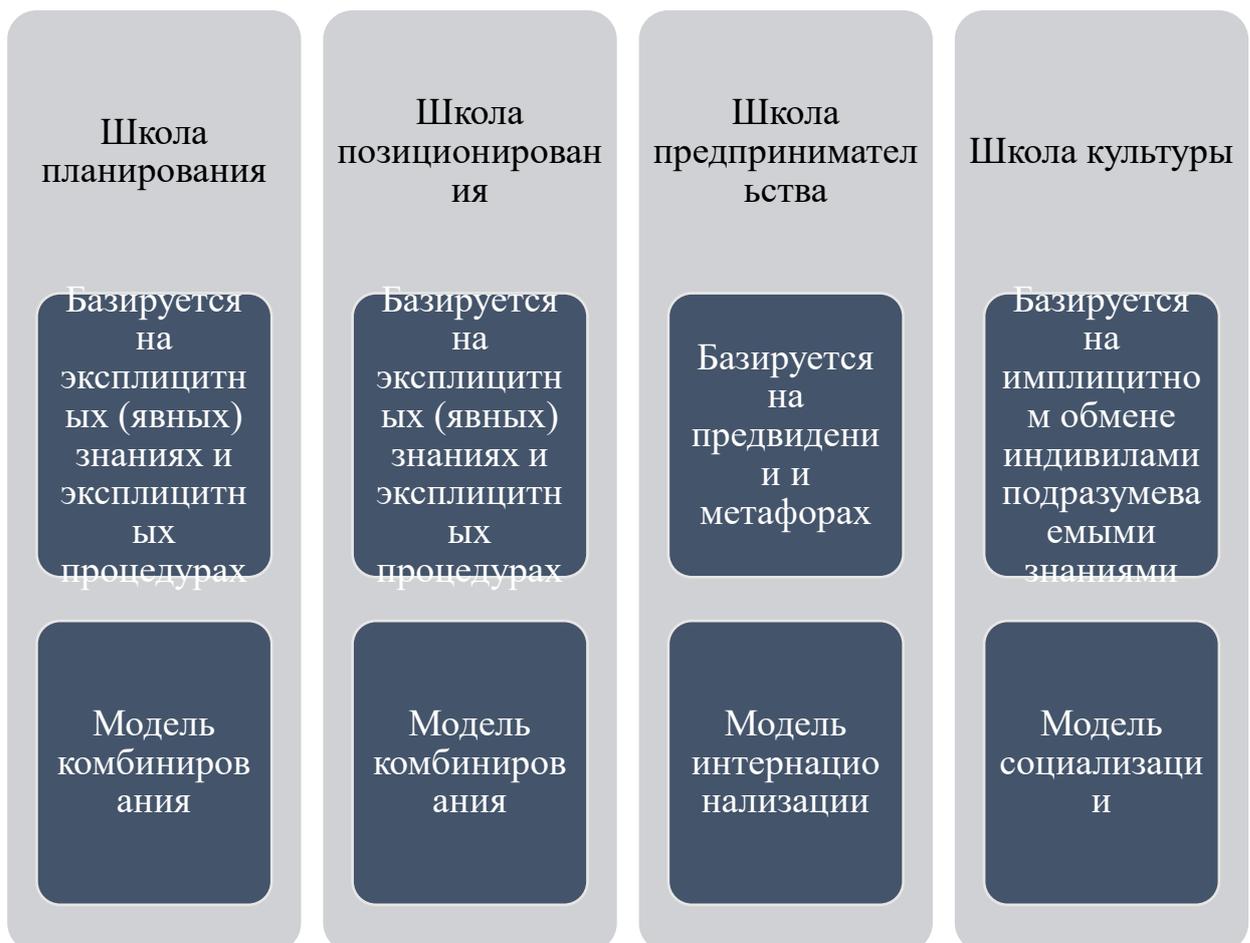
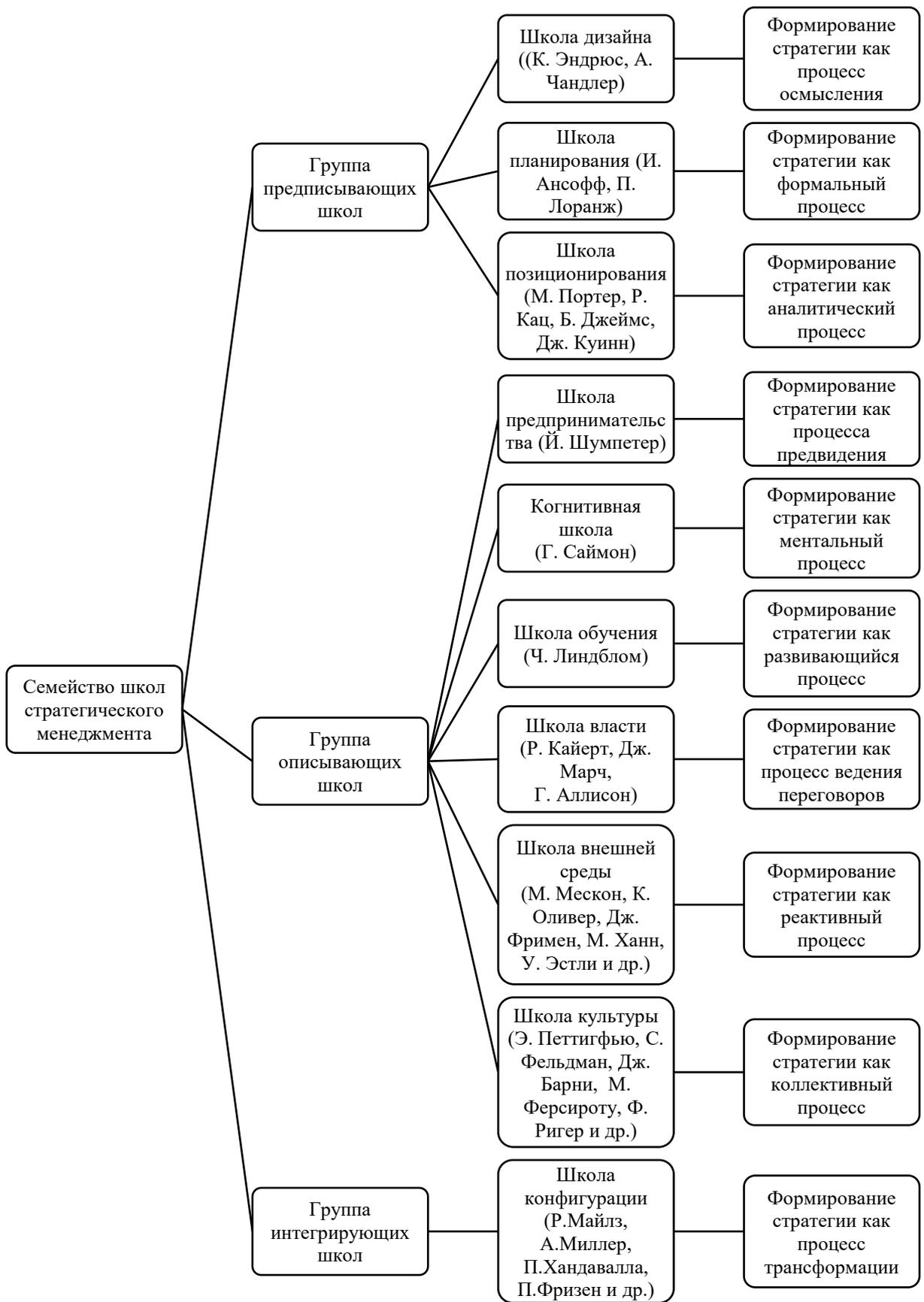


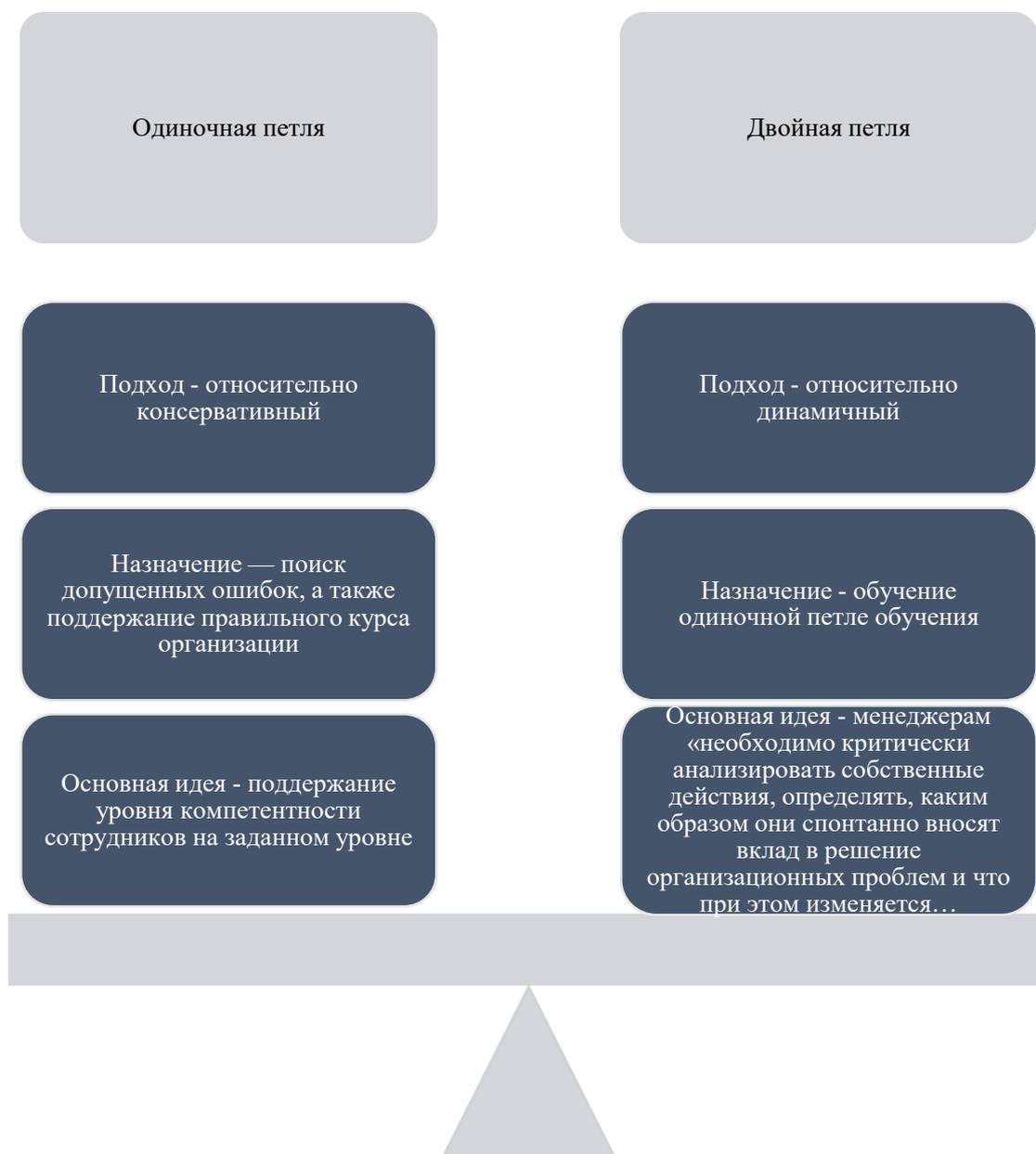
Рис. 3. Взаимосвязь научных школ стратегического менеджмента, описанных Г. Минцбергом с моделями конверсии знаний А. Нонаки и Г. Такеути [36]



**Рис. 4.** Классификация научных школ стратегического менеджмента по Г. Минцбергу и их краткая характеристика [40]

Отдавая должное работам К. Арджириса и Д. Шона [3], описавшим одиночную и двойную петлю обучения (рис. 5), М. Полани [19], впервые введшему понятие

«подразумеваемых знаний», а также А. Нонаки и Г. Такеути [17], описавших модели конверсии неявных знаний в явные (рис. 1), отметим, что несомненный интерес при рассмотрении направления организационного обучения как процесса повышения собственных знаний (рис. 2), имеет описание системы организационного обучения, предпринятое представителями бизнес-школы Айви Университета Западного Онтарио М. Кроссана, Г. Лейна и Р. Уайта, которые стремились построить единую систему обучения в организации [7].



**Рис. 5.** Сравнительная характеристика одиночной и двойной петли обучения, описанных К. Арджирисом и Д. Шоном [3]

Рассматривая роль индивидуального обучения в обучении на коллективном уровне М. Кроссан, Г. Лейн и Р. Уайт [7] также как и А. Нонаке с Г. Такеути [17], были убеждены, что, если рассматривать обучение отдельных индивидов, групповое обучение и обучение на уровне организации, то каждый из этих типов обучения подпитывает остальные [7].

Рассматривая организационное обучение как трехзвенную систему «обучение отдельных индивидов - групповое обучение - обучение на уровне организации» М.

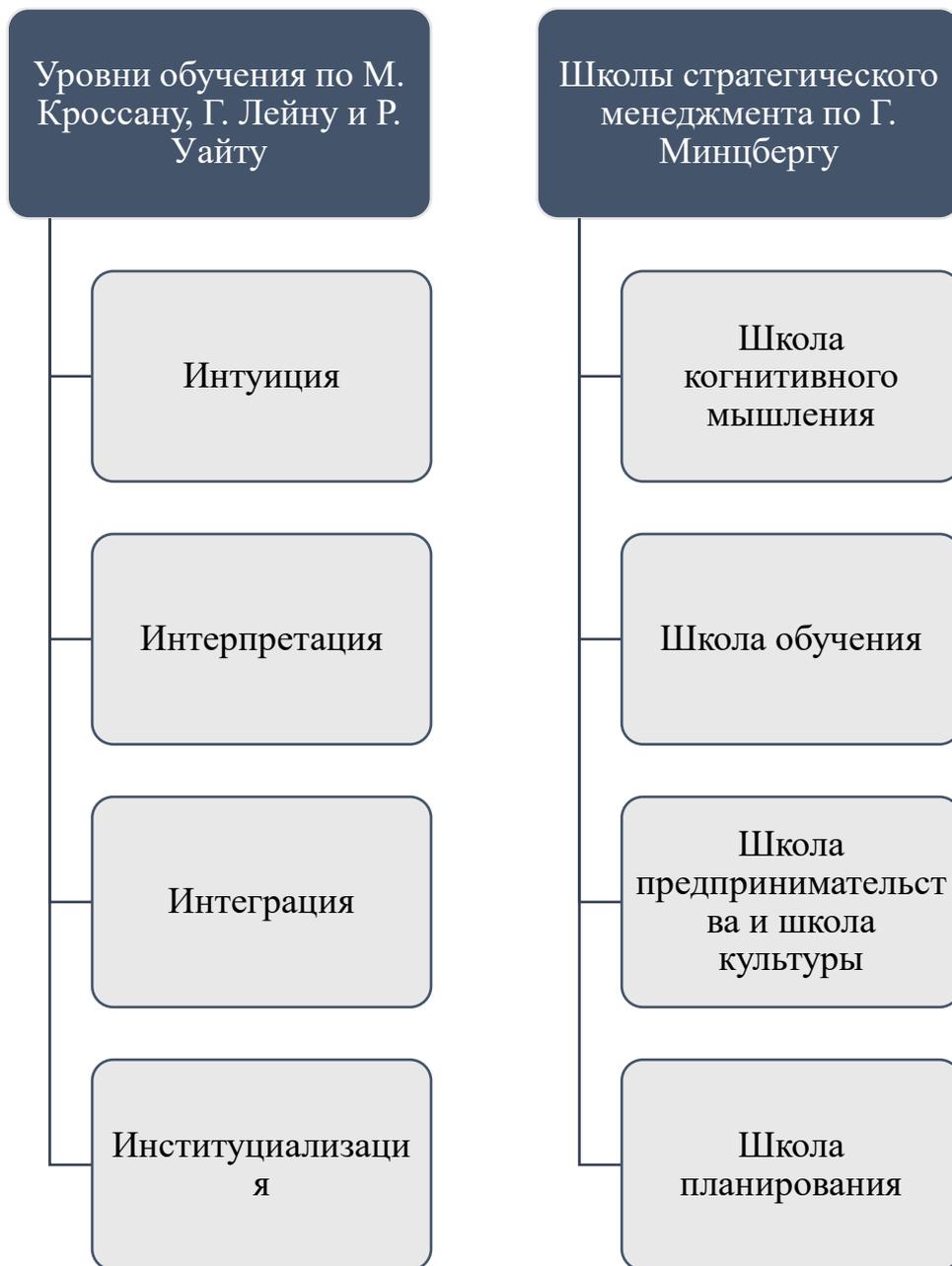
Кроссан, Г. Лейн и Р. Уайт одновременно рассматривают его как процесс изменений в индивидуальном и общем сознании, а также в действиях, которые находятся под влиянием институтов организации и внедряются в них [7].

Авторы отмечают, что рассматриваемые уровни обучения «связывают четыре основных процесса, затрагивающих как бихевиористские, так и когнитивные изменения: интуицию, интернализацию, интегрирование и институционализацию» [7] (рис. 6).



**Рис. 6.** Уровни обучения, связывающие, согласно М. Кроссану, Г. Лейну и Р. Уайту, четыре основных процесса, затрагивающих как бихевиористские, так и когнитивные изменения [7]

Соотнесение Г. Минцбергом уровней обучения по М. Кроссану, Г. Лейну и Р. Уайту (рис. 6) со школами стратегического менеджмента (рис. 4) представлено на рис. 7. [27]



**Рис. 7.** Соотнесение Г. Минцбергом уровней обучения по М. Кроссану, Г. Лейну и Р. Уайту со школами стратегического менеджмента [27]

Обратим внимание на то, что Г. Минцберг, изначально рассматривая подход к обучению, предложенный М. Кроссаном, Г. Лейном и Р. Уайтом (рис. 6) в рамках школы обучения стратегического менеджмента (рис. 4), что само по себе объяснимо, далее определяет связь уровней обучения по М. Кроссану, Г. Лейну и Р. Уайту с другими школами стратегического менеджмента (рис. 7).

Аналогичный подход наблюдался и при определении Г. Минцбергом взаимосвязи научных школ стратегического менеджмента с моделями конверсии знаний А. Нонаки и Г. Такеути (рис.3).

По сути, в этих подходах проявляется действие основных законов диалектики, включая законы единства и борьбы противоположностей, отрицания отрицания и перехода количественных изменений в качественные.

Это с одной стороны.

С другой стороны, с точки зрения направлений организационного обучения (рис. 2), если рассматривать с научно-практических позиций обучение как процесс

повышения уровня собственных знаний, в том числе в интересах формирования стратегии развития организации, то представляется, что выполненное Г. Минцбергом соотнесение уровней обучения по М. Кроссану, Г. Лейну и Р. Уайту (рис. 6) со школами стратегического менеджмента (рис. 4), представленное на рис. 7, дает далеко не полную картину по составу школ менеджмента и дискуссионную по их содержательному распределению.

Для обсуждения данной проблематики опишем взаимосвязь уровней организационного обучения по М. Кроссану, Г. Лейну и Р. Уайту (рис. 6) с фазами цикла экономической активности организаций (табл. 1).

*Таблица 1*

**Описание взаимосвязи уровней организационного обучения по М. Кроссану, Г. Лейну и Р. Уайту с фазами цикла экономической активности организации**

№	Фаза цикла экономической активности организации	Уровень организационного обучения	Примечание
1	Фаза начала движения организации от минимума экономической активности	Интуиция	Поиск наиболее приемлемых подходов к организационному обучению
2	Фаза движения организации к среднему уровню экономической активности	Интерпретация	Осознание возможностей использования элементов индивидуального обучения на групповом уровне посредством их объединения
3	Фаза движения организации к пику экономической активности	Интеграция	Процесс объединения подходов к обучению на групповом на институциональном уровне
4	Фаза нахождения организации на плато максимума экономической активности	Институционализация	Закрепление избранного подхода к обучению на уровне организации в целом

Как следует из табл. 1, поэтапное движение организации от минимума экономической активности к максимуму сопровождается динамикой развития системы организационной обучения - от итерационного поиска в фазе минимума экономической активности рациональных подходов к обучению – «интуиция», до закрепления в фазе нахождения организации на плато максимума экономической активности избранного подхода к обучению на уровне организации в целом – «институционализация».

С этих позиций рассмотрим несоответствия соотнесения Г. Минцбергом уровней обучения по М. Кроссану, Г. Лейну и Р. Уайту со школами стратегического менеджмента, представленные на рис. 7.

Начнем с того, что при делении школ стратегического менеджмента на группы описывающих, предписывающих и интегрирующих (рис. 4), алогичным представляется отнесение Г. Минцбергом отнесение школы предпринимательства и культуры, представляющих группу описывающих школ стратегического менеджмента, к уровню обучения «интеграция».

Поскольку школа предпринимательства предполагает формирование стратегии как процесс предвидения (рис. 4), то ее также как и школу когнитивного мышления, рассматривающую формирование стратегии как ментальный процесс, целесообразно отнести к уровню обучения «интуиция» (рис. 7).

Школу культуры стратегического менеджмента, предполагающую формирование стратегии как коллективный процесс (рис. 4), целесообразно отнести к уровню обучения «интерпретация» (рис. 7).

Исходя из указанной логики к уровню обучения «интерпретация» (рис. 6) помимо школы культуры стратегического менеджмента и школы обучения также целесообразно отнести следующие школы, относящиеся к группе описывающих (рис. 4):

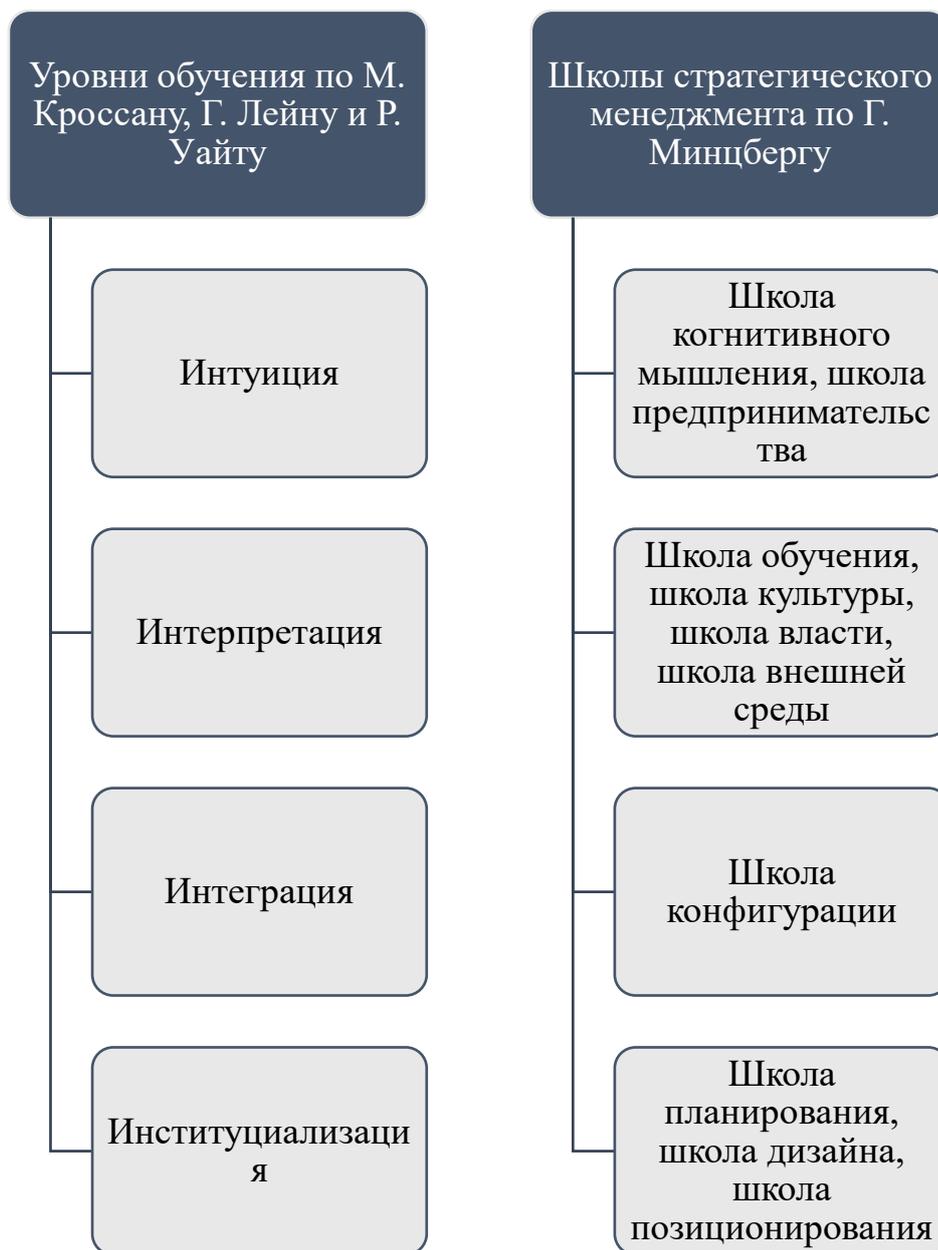
- школу власти, рассматривающую формирование стратегии как процесс ведения переговоров;

- школу внешней среды, рассматривающий формирование стратегии как реактивный процесс, обусловленный происходящими изменениями в окружающей организацию среде.

Что касается уровня обучения «интеграция» (рис. 6), то логично определить, что наиболее тесную связь он имеет с группой интегрирующих школ менеджмента (рис. 4), предполагающей формирование стратегии как процесс трансформации (в нашем случае системы обучения) к нужной конфигурации.

К уровню обучения институционализация (рис. 6) помимо школы планирования группы предписывающих школ стратегического менеджмента (рис. 7) целесообразно отнести и другие школы, относящиеся к этой группе – школу дизайна и школу позиционирования (рис. 4).

Предложенная в результате проведенных исследований обобщенная схема выявления взаимосвязи составляющих направления организационного обучения как способа повышения собственных знаний и школ стратегического менеджмента представлена на рис. 8.



**Рис. 8.** Обобщенная схема выявления взаимосвязи составляющих направления организационного обучения как способа повышения собственных знаний и школ стратегического менеджмента

### Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, проведенные исследования показали, что в условиях продолжающегося поиска наилучшего варианта отечественной системы высшего образования как наиболее близкой к периоду последующей профессиональной деятельности человека представляет интерес рассмотрение накопленного исторического опыта подходов к обучению сквозь призму повышения эффективности трудовой деятельности человека.

В результате проведенных исследований установлена логическая взаимосвязь основных составляющих направления организационного обучения как способа повышения собственных знаний (интуиция, интерпретация, интеграция, институционализация), рассматриваемых с образовательных позиций, с основными школами стратегического менеджмента (включая группы предписывающих, описывающих и интегрирующих школ), рассматриваемых с позиций практической хозяйственной деятельности.

В частности, продемонстрировано, что:

- уровень обучения «интуиция», соответствующий фазе начала движения организации от минимума экономической активности, имеет наиболее тесную взаимосвязь со школой когнитивного мышления и школой предпринимательства стратегического менеджмента;

- уровень обучения «интерпретация», соответствующий фазе движения организации к среднему уровню экономической активности, имеет наиболее тесную взаимосвязь со школой обучения, школой культуры, школой власти и школой внешней среды стратегического менеджмента;

- уровень обучения «интеграция», соответствующий фазе движения организации к пику экономической активности, имеет наиболее тесную взаимосвязь со школой конфигурации стратегического менеджмента;

- уровень обучения «институционализация», соответствующий фазе нахождения организации на плато максимума экономической активности, имеет наиболее тесную взаимосвязь со школой планирования, школой дизайна и школой позиционирования стратегического менеджмента.

Представляется, полученные результаты могут быть использованы при построении национальных моделей систем высшего и послевузовского образования, так и при построении систем корпоративного обучения.

### **Литература**

1. Argyris, C. Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review* (69, 3, May–June 1991: 99–109).
2. Argyris, C. *Increasing Leadership Effectiveness* (New York: Wiley, 1976).
3. Argyris, C., and Schon, D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
4. Bettis, R. A., and Prahalad, C. K. The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal* (16, 1995: 3–14).
5. Boisot, M. H., ed. *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture* (London: Routledge, 1995).
6. Conner, K. R., and Prahalad, C. K. A Resource–Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science* (7, 5 [September–October] 1996: 477–501).
7. Crossan, M., Lane, H., and White, R. *Organizational Learning: Toward Theory*. Working Paper (London, Ontario: Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, 1997).
8. Cyert, R. M., and March, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963).
9. Elfring, T., and Volberda, H. W. *New Directions in Strategy: Beyond Fragmentation* (London: Sage, forthcoming in 1998; also early draft, 1994).
10. Hamel, G. Killer Strategies that Make Shareholders Rich. *Fortune* (June 23, 1997: 70–88).
11. Hamel, G. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review* (July–August, 1996: 69–82).
12. Hamel, G., and Prahalad, C. K. Strategic Intent. *Harvard Business Review* (May–June 1989: 63–76).
13. Hamel, G., and Prahalad, C. K. Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review* (71, 2, March–April 1993: 75–84).
14. Hamel, G., and Prahalad, C. K. *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
15. Hamel, G., Doz, Y. L., and Prahalad, C. K. Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review* (January–February 1989: 133–139).

16. Itami, H., with T. W. Roehl. *Mobilizing Invisible Assets* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987)
17. Nonaka, I., and Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (New York; Oxford University Press, 1995).
18. Normann, R. *Management for Growth* (New York: Wiley, 1977).
19. Polanyi, M. *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
20. Prahalad, C. K., and Bettis, R. A. *The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance*. *Strategic Management Journal* (7, 1986: 485–501).
21. Prahalad, C. K., and Hamel, G. *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review* (68, 3, May–June 1990: 79–91).
22. Schon, D. A. *Organizational Learning*. In G. Morgan, ed., *Beyond Method: Strategies for Social Research* (Beverly Hills, CA: Sage, 1983).
23. Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990)
24. Stalk, G., Evans, P., and Shulman, L. E. *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*. *Harvard Business Review* (70, 2 [March] 1992: 54–69).
25. Tampoe, M. *Exploiting the Core Competence of Your Organization*. *Long-Range Planning* (27, 4, 1994: 60–77).
26. Вузы России перейдут на новую систему образования к 2026 году. Какие изменения ждут студентов. <https://rg.ru/2023/06/07/ushla-na-bazu.html> (дата обращения 01.08.2024)
27. Минцберг Г. *Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.*
28. Россия отказывается от Болонской системы — бакалавриата и магистратуры. Как изменится образование и что ждет студентов? <https://lenta.ru/articles/2022/05/26/bolonsky/> (дата обращения 01.08.2024)
29. Тебекин А.В. Использование базовых положений школы обучения Ч. Линдблома в интересах развития системы образования с учетом вызовов XXI века // *Журнал педагогических исследований*. 2024. Т. 9. № 1. С. 30-43.
30. Тебекин А.В. Использование постулатов школы обучения стратегического менеджмента в интересах развития персонала организации с учетом вызовов XXI века // *Теоретическая экономика*. 2024. № 2 (110). С. 66-79.
31. Тебекин А.В. Использование стратегии обучения в развитии профессиональной организации: теоретико-методологический аспект // *Профессиональное образование в современном мире*. 2023. Т. 13. № 4. С. 623-636.
32. Тебекин А.В. Парадигма ориентации на разработку эффективных стратегий взамен стратегий с эффектными формулировками в школе обучения Ч. Линдблома // *Журнал философских исследований*. 2023. Т. 9. № 2. С. 42-54.
33. Тебекин А.В. Переход от формулирования стратегии к ее формированию как путь обеспечения эффективности развития в школе обучения Ч. Линдблома // *Транспортное дело России*. 2023. № 6. С. 146-151.
34. Тебекин А.В. Постулаты школы обучения стратегического менеджмента Чарльза Линдблома: философский аспект // *Журнал философских исследований*. 2023. Т. 9. № 3. С. 45-58.
35. Тебекин А.В. Роль развивающейся стратегии школы обучения Ч. Линдблома в повышении эффективности функционирования организации в современных условиях // *Транспортное дело России*. 2024. № 3. С. 93-100.
36. Тебекин А.В. Социально-экономические проблемы реализации подходов к обучению в звеньях «индивид-группа-организация», осуществляемых в

- интересах наращивания объемов знаний // Журнал педагогических исследований, 2024, том 9, №3, с.3-17.
37. Тебекин А.В. Философия инкрементализма как ключ к пониманию процессов формирования стратегий развития в школе обучения Ч. Линдблома // Теоретическая экономика. 2023. № 8 (104). С. 12-24.
  38. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Логический инкрементализм как базовая основа формирования стратегий развития в научной школе обучения Ч. Линдблома // Транспортное дело России. 2023. № 4. С. 81-88.
  39. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Философия школы обучения Ч. Линдблома: эффективность на смену эффективности // Транспортное дело России. 2023. № 3. С. 43-48.
  40. Тебекин А.В., Тебекин П.А. Влияние школ стратегического менеджмента и маркетинга на современное развитие подходов к управлению. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2019. № 3. С. 14-23.